



LA PERSONA
Y EL PUESTO DE TRABAJO



LA PERSONA Y EL PUESTO DE TRABAJO

Autora

Pilar García Lombardía
Investigadora IESE

Coordinadores

Prof. Jose Ramón Pin. IESE
Marta García San Martín, Ars Outplacement
Javier Martín de la Fuente, Grupo Persona

Queremos agradecer al Grupo Persona su soporte tanto en contenidos como económico, imprescindible para la realización de esta investigación y este estudio. Del mismo modo, queremos agradecer su interés y su tiempo a los 40 directivos que han hecho posible este trabajo, asistiendo a las sesiones de debate convocadas.






Sentido
OPORTUNIDAD
DIÁLOGO
Responsabilidad
EMPLEABILIDAD
SENTIDO
DESILUSIÓN
PASIVIDAD
Apatía
DECEPCIÓN
reactivo
desinterés
rutinización
Desmotivación
Futuro
tóxico
DESVINCULACIÓN
Confianza
CAMBIO


1
DESPIDO INTERIOR
¿Un zombie en la oficina?
2
DESVINCULACIÓN
¿Una oportunidad para todos?
3
NUEVOS PUESTOS
¿O semántica?
4
EMPLEABILIDAD
¿De quién es la responsabilidad?



La toxicidad en las relaciones dentro de la empresa, el miedo al cambio dentro de ella, la falta de flexibilidad, las expectativas no cumplidas, son algunas de las vivencias que hacen que una persona se desenganche de la empresa y mantenga una actitud *zombie:* está, pero no siente

La búsqueda de sentido es la primera motivación en la vida de una persona

V. Frankl

El despido interior es el final de un largo proceso de desmotivación y desvinculación del empleado, fruto de la sucesión de experiencias negativas en el trabajo. Se presenta cuando la actitud hacia la empresa comienza a deteriorarse y desemboca en una especie de indiferencia hacia el entorno, con pérdida del ideal de compromiso. La actitud personal es de pasividad y la jornada laboral se convierte en la espera de la hora exacta de la salida.

DESCRIPCIÓN Y SINTOMATOLOGÍA

- La situación que conduce al despido interior se caracteriza por la frustración y la desconfianza.
- El empleado no ve satisfechas sus necesidades vitales profundas de realización y sentido del trabajo, dando lugar a actitudes negativas como la desilusión, la rutinización, la falta de compromiso y la crítica continua.
- Si los directivos y la organización en general no se dan cuenta de la situación o, dándose cuenta, no actúan, el proceso continúa de forma acelerada, puesto que el empleado confirma su sospecha de que su actitud –positiva o negativa- no tiene consecuencias ni interesa a nadie.

Varios autores[i] denominan esta actitud previa al despido interno como *cinismo*, y definen tres dimensiones básicas:

- Fuertes dudas acerca de la integridad de la empresa;
- Afecto negativo hacia la organización;
- Tendencia a discrepar y criticar los comportamientos de los miembros de la empresa.

Esta actitud está marcando las nuevas relaciones entre empelado y empleador como resultado de las largas jornadas, la presión en la productividad, estilos de dirección ineficaces y la continua reducción de la plantilla[ii]. El ya bien conocido *síndrome de burnout* conlleva una disminución del desempeño y genera una distancia emocional y psicológica defensiva del individuo ante lo que considera una falta de lealtad de la organización, la ruptura del contrato psicológico adquirido.

En este sentido, los estudios de Anderson (1996)[1] muestran evidencia de que los entornos laborales actuales están generando más que nunca actitudes de cinismo y estrés, sobre todo cuando se anteponen las recompensas económicas y la motivación extrínseca al bienestar y a la búsqueda de sentido del trabajo por parte del empleado.

---

[1] Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. Human Relations, 49, 1395–1417.

ACELERADORES

Relacionados con el entorno:

1. Mayor presión por el rendimiento y la productividad

En las últimas décadas se han producido importantes cambios en el lugar de trabajo. Las demandas hacia el empleado se han incrementado como consecuencia de la mayor competencia y la crisis económica, muchas veces en detrimento de su vida personal y su salud. Las empresas quieren obtener más de sus empleados, con un incremento muy pequeño de la compensación. Esta presión puede desembocar en la extensión de actitudes de cinismo y desconfianza, que son el primer paso hacia el despido interior.

2. Procesos de reestructuración

La globalización, la competencia internacional y la recesión económica han conducido, por diferentes vías, a procesos de reestructuración de plantillas, que han provocado un deterioro notable del entorno laboral. Estos procesos generan invariablemente ansiedad, desconfianza e incertidumbre y, en definitiva, experiencias negativas en el entorno profesional.

3. Ruptura del contrato psicológico

El modelo tradicional de contrato psicológico entre empleado y empresa planteaba un marco de estabilidad y seguridad para el empleado, en tanto que éste estuviera dispuesto a trabajar duro y mantener la lealtad y el compromiso con la empresa. Este contrato se ha roto. En la actualidad, la mayoría de las empresas no está en condiciones de ofrecer seguridad laboral ni una compensación económica importante a cambio del compromiso, la confianza y el esfuerzo. En estas circunstancias, no es de extrañar que buena parte de los empleados sientan traicionada su confianza.

Internos:

Se refieren sobre todo a la insatisfacción respecto a tres necesidades básicas y profundas:

1. Realización: necesidad de asumir nuevos retos y probarse a uno mismo;

2. Reconocimiento: necesidad de recibir valoración externa del esfuerzo y de la aportación de valor específico.

3. Contribución: necesidad de sentirse parte de un colectivo, conectado con algo más grande y superior.

Buscando el sentido

Las empresas tienen que comprender y satisfacer las necesidades más profundas del empleado como ser humano para conseguir no sólo los objetivos de atracción y retención sino, además, evitar las situaciones de despido interior. No hay una definición unánimemente aceptada de qué significa el *sentido* en el entorno laboral. Parece evidente que las personas que encuentran este sentido a su trabajo tienen un mayor desempeño y un mayor compromiso con la organización.

Baumeister (1991)[2] propone que la búsqueda del sentido en el trabajo está relacionada con cuatro necesidades individuales básicas:

1. Sentido de misión o propósito

2. Conjunto de valores que aportan el sentido de por qué es bueno y positivo como medio de justificación de la acción

3. Sentido de eficiencia

4. Autoestima

Las emociones, por otra parte, constituyen un segundo eje fundamental y parte inseparable del *trabajo con sentido* (*meaningful work*). El papel de las emociones determina en gran parte la interpretación de las experiencias profesionales por parte de la persona: *¿cuál es mi valor y mi contribución? ¿Cómo me relaciono con los otros? ¿Dónde pertenezco?*

Una empresa o un directivo que no tiene en cuenta esta necesidad de sentido en los empleados tenderá, en el mejor de los casos, a incrementar las recompensas económicas ante los primeros síntomas de desmotivación, lo que no hará sino agravar el problema, la desconfianza y la frustración. Reconstruir el sentido del trabajo implica actuar en primer lugar sobre la recuperación de la confianza.

Segunda oportunidad: Confianza y Liderazgo

La confianza se puede definir como la expectativa que una persona tiene sobre el comportamiento de otro, en el sentido de creer que será beneficioso, o al menos no lesivo, para sus intereses (Robinson 1996[3]). Esta definición nos permite sugerir que, en ciertos casos, la desconfianza puede surgir porque la empresa o el directivo no es capaz de transmitir adecuadamente los posibles cambios en la misión, los objetivos o los procedimientos, de tal forma que el empleado los percibe simplemente como una ruptura del contrato psicológico.

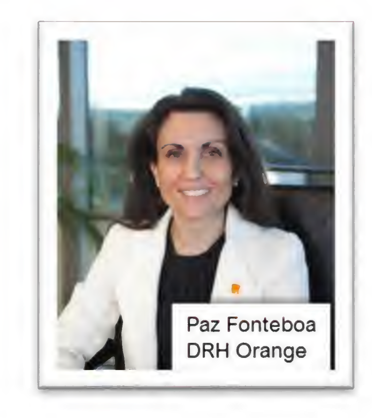
---

[2] Baumeister, R. F. (1991). Meanings of life. New York: Guildford.

[3] Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. Administrative Science Quarterly, 41, 574–599.

El desarrollo de la confianza es la primera y principal obligación del líder: sin confianza, no hay liderazgo posible. A partir de ella se puede desarrollar el contexto adecuado para el trabajo con sentido y la satisfacción de las mencionadas necesidades profundas del empleado. Generar confianza implica, en primer lugar, ejemplaridad y transparencia, de manera que no se perciban fisuras entre lo que se dice y lo que se hace por parte de la Dirección. También es necesario cuidar la comunicación. Si por determinadas razones es necesario recurrir a un recorte en la plantilla, prescindir de ciertos beneficios adquiridos por los trabajadores, o cualquier otra medida de este tipo, es necesario comunicarlo de la forma adecuada, explicarlo y asegurarse de que es comprendido. De otro modo, se percibirá como arbitrariedad, injusticia y deslealtad por parte de la empresa, que recibirá el mismo pago por parte de los empleados.





Bello	Claudia	CLH
Juste	Luis	JUSTE
Mariscal	Heliodoro	ATLANTIC COPPER, S.A.
Marti Fernandez	Rafael	LOGISTA
Martinez	Maria Alejandra	IFEMA
Martínez	Mercedes	REMICA
Nogales de la Morena	Francisco Javier	STRATESYS
Sabater	Carmen	TORRESOL ENERGY
Sanchez Ocharan	María	ESTEE LAUDER
Silveira	Gregorio	YOIGO
Torrecuadrada	Francisco	ORANGINA SCHWEPPES
Fonteboa	**Paz**	**ORANGE**
Navarro	Jesus	Grupo Persona
Garcia Lombardia	Pilar	IESE
Martin de la Fuente	Javier	Grupo Persona
Garcia San Martin	Marta	Ars Outplacement, Grupo Persona

Paz Fonteboa, en su intervención, enfoca el problema desde la perspectiva de la *relación del despido interior con la toxicidad de las relaciones dentro de la empresa*. En su experiencia, este tipo de situaciones puede ser uno de los efectos colaterales de los procesos de adquisición o de reestructuración de la plantilla. Las alternativas que se abren, una vez identificado el problema, son básicamente el despido o bien ofrecer una segunda oportunidad. Esta decisión estará en buena parte determinada por la respuesta a la pregunta sobre *si la persona en cuestión puede, y quiere, seguir aportando valor a la empresa*.

En cualquier caso, es necesario *buscar lo que conviene a ambas partes*, al empleado y a la empresa, y llegar a un acuerdo, lo que suele resultar difícil porque las personas en despido interior tienden a blindarse, a cerrarse al exterior, como consecuencia del temor y de una baja autoestima. En caso de tratarse de una persona realmente tóxica, la empresa debe valorar el daño que puede producir a toda la organización.

La solución a este tipo de situaciones suele pasar por un proceso que podemos comparar al de *outplacement interno*: comunicación, transparencia y negociación son las claves para sacar a la persona de esta situación y enfocar las soluciones. Paz aportó interesantes experiencias vividas por ella misma que reflejan lo difícil de estas situaciones, en las que se han de tener en cuenta los intereses de la empresa, del empleado y del resto de la plantilla.

Responsabilidad personal

En el debate posterior surge pronto la cuestión de la responsabilidad individual y la necesidad de adoptar una actitud proactiva respecto a la búsqueda del sentido en el trabajo y la motivación. No puede esperarse, en opinión de algunos de los asistentes,

que la empresa lo haga todo por uno: en gran medida, uno tiene que “venir motivado de casa”. La responsabilidad individual debe llevar a cada empleado a mantener una actitud de revisión permanente de su aportación de valor para, en el momento en que perciba que ya no aporta valor, o que ha dejado de aprender o que ha dejado de estar alineado con los intereses y la cultura de la compañía, tomar las medidas necesarias, como, por ejemplo, pedir ayuda y consejo.

Si bien es cierto que esto es en gran parte así, también lo es que la empresa debe, como mínimo, no desmotivar. En este punto se pone de manifiesto la capital importancia de la figura del jefe directo, cuyo comportamiento, en positivo o en negativo, tiene un enorme impacto en los empleados. El jefe directo es, además, quien está en mejor situación para detectar los primeros síntomas del despido interior.

Causas y actitud

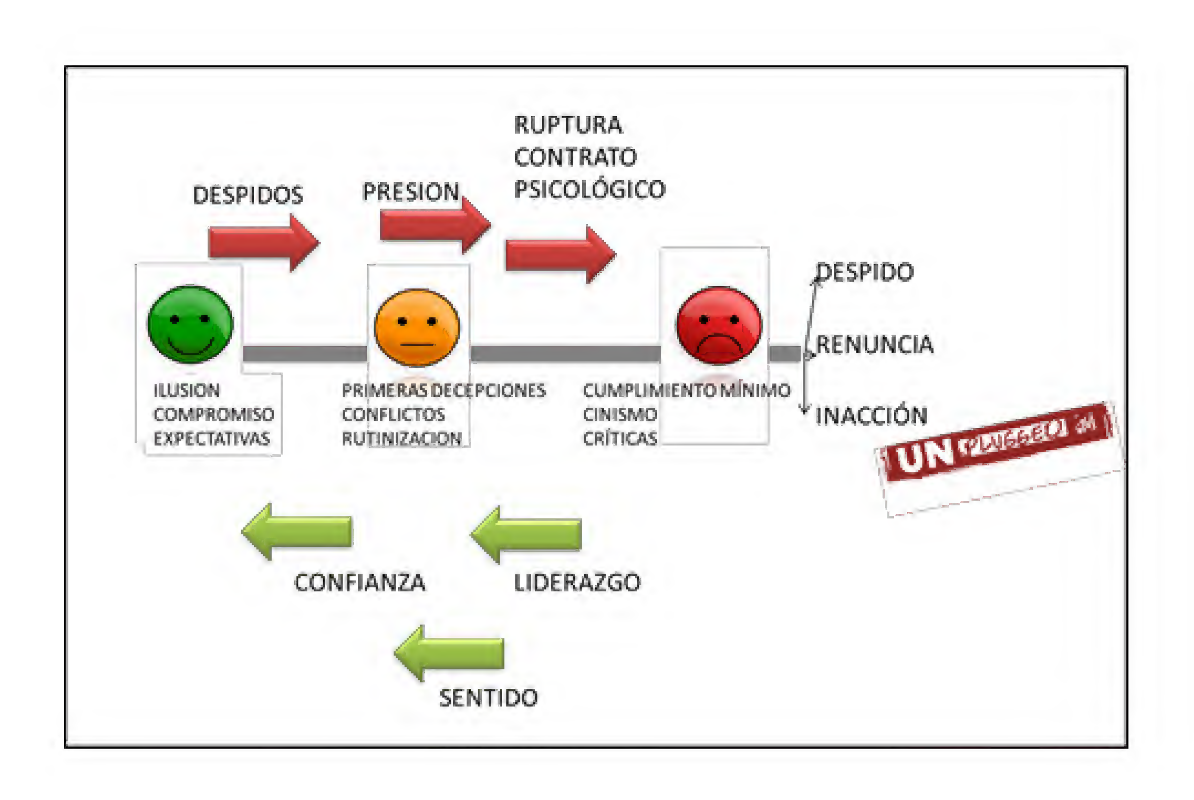
¿Qué da lugar a esta situación de despido interior? Puede deberse a la actuación de un jefe tóxico, a un proceso de reestructuración, a una compra, etc. Lo que parece claro es que la rutinización del trabajo, la falta de reconocimiento o alguna amenaza externa pueden llevar al empleado a desconectarse de la compañía, adoptando una posición reactiva de “yo hago lo que me manden”. Pero ante una situación de este tipo, la persona es libre de situarse en el papel de víctima o en el de protagonista del cambio.

Contagio

La toxicidad del despido interior alcanza su grado máximo cuando se contagia a una parte importante de la plantilla, algo habitual, por ejemplo, en los procesos de reestructuración o en las fusiones y adquisiciones, en los que podría hablarse de un *despido interior colectivo*.

El papel de las emociones

En definitiva, no podemos perder de vista que, en el tema del despido interior, las emociones juegan un papel fundamental. De hecho, es una situación contagiosa precisamente porque es una emoción. Como tal, no puede ser negada, sino que debe ser gestionada, ejerciendo un liderazgo responsable y no paternalista, tratando a los empleados como adultos responsables de sus decisiones. Porque ante cualquier situación o configuración entorno, toda persona puede adoptar básicamente tres posiciones: victimización, protagonismo o resignación.


RUPTURA
CONTRATO
PSICOLÓGICO
DESPIDOS
PRESION
DESPIDO
RENUNCIA
INACCIÓN
ILUSION
COMPROMISO
EXPECTATIVAS
PRIMERAS DECEPCIONES
CONFLICTOS
RUTINIZACION
CUMPLIMIENTO MÍNIMO
CINISMO
CRÍTICAS
CONFIANZA
LIDERAZGO
SENTIDO



Los grandes cambios a los que se enfrenta nuestra sociedad hacen que la absoluta garantía de empleo estable o indefinido no sea posible. La no aceptación de esta imposibilidad genera tensiones sociales y magnifica el impacto que sobre las personas y la empresa tiene la desvinculación. El cómo abordar estos procesos de manera que minimice el impacto sobre la empleabilidad de la persona y el efecto sobre la empresa, se convierte en una respuesta clave para la gestión de persona.

Escoger un camino significa abandonar otros. Si pretendes recorrer todos los caminos posibles, acabarás por no recorrer ninguno.

P. Coelho

La desvinculación laboral se refiere habitualmente al proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización. Es decir, suele referirse a una situación en la que la empresa es la parte activa, por decirlo así, la que decide llevar a cabo esa desvinculación. La desvinculación puede iniciarse, sin embargo, desde el propio empleado quien, por diversas razones, da por concluido su compromiso con la empresa. **En ambos casos, la desvinculación, como todo cambio profundo, puede ser una oportunidad para todos.**

1. La desvinculación nunca es algo emocionalmente neutro: o se interpreta como una oportunidad o se interpreta como un abandono o un fracaso. Poder elegir entre estas alternativas depende en buena medida del trabajo previo por parte de la empresa y de la persona.

2. La idea de una carrera profesional lineal ascendente en una misma empresa, una empresa para toda la vida y la seguridad que subyace a esa concepción del empleo está siendo sustituida definitivamente por la construcción de una carrera profesional a base de diferentes experiencias en diferentes puestos y empresas, modelo en el que la formación permanente y la vigilancia de la empleabilidad son claves:

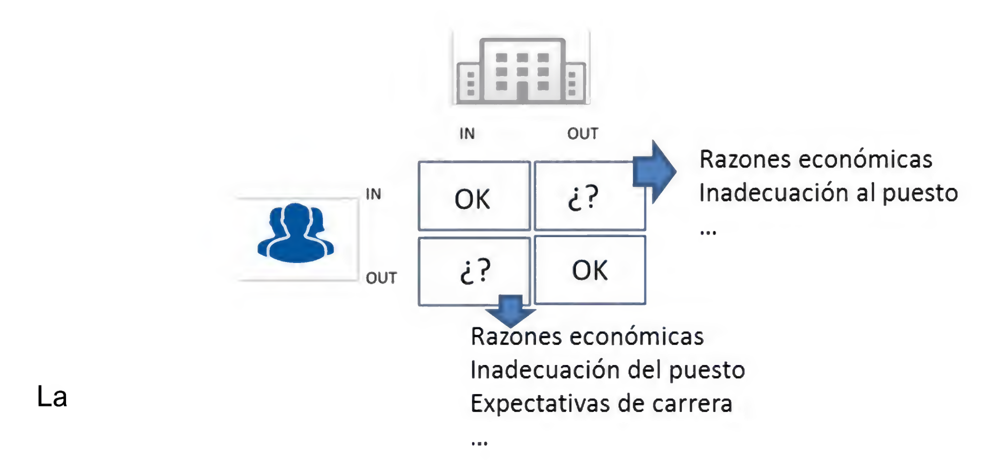


3. La relación empleado-empresa debe ser una relación de colaboración, no de dependencia. Una cultura excesivamente paternalista da lugar a un conjunto de ataduras que dificultan la desvinculación y acomodan a la persona en su área de confort.

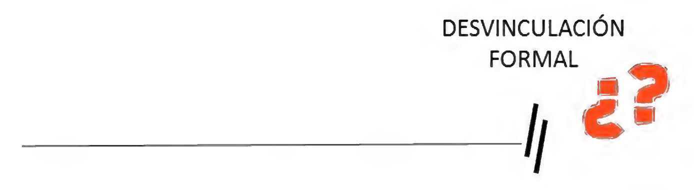
UNA OPORTUNIDAD ¿PARA QUIÉN?

Tanto si la decisión parte de la empresa como si parte del empleado, es conveniente tener en cuenta las razones y tenerlas en cuenta en la negociación. Esto es especialmente cierto en los casos en que una de las partes desea la salida, pero la otra no.

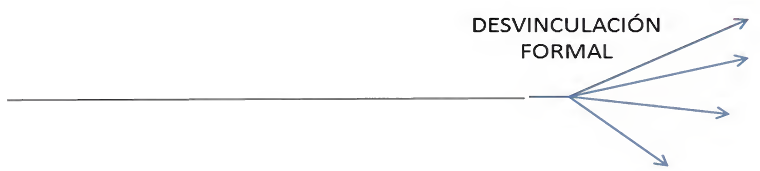
La



desvinculación es una oportunidad tanto para la empresa como para el empleado, aunque no siempre resulte fácil para éste comprenderlo. Una de las razones por las que los profesionales no logran dar el paso y adoptar una posición proactiva en la desvinculación, o no la aceptan cuándo ésta parte de la empresa, es porque se ve dicho proceso como el final de un camino más allá del cual solo hay incertidumbre.



En realidad, debería entenderse como una parada intermedia en el desarrollo profesional:



¿EN QUÉ CIRCUNSTANCIAS?

La desvinculación es una oportunidad para empresa y empleado cuando se produce una situación de desajuste entre las expectativas y la realidad:



¿Por qué puede llegarse a una situación de este tipo?

Las personas cambian, evolucionan, y también lo hacen sus intereses y expectativas. La empresa no siempre puede dar respuesta a estas nuevas necesidades de desarrollo y aprendizaje.

Por otra parte, las empresas pueden verse sometidas a presión por los resultados, a la necesidad de renovar su talento o, en definitiva, a prescindir de determinadas personas a lo largo de su evolución.

En estas situaciones, la desvinculación es una oportunidad para la persona y para la empresa, siempre que se evite el conflicto y se gestionen con generosidad y honestidad los recursos económicos y los emocionales. Y para ello es de gran importancia haber establecido una relación sana y responsable de interdependencia por ambas partes.



- *¿Me he preocupado por mi empleabilidad y formación?*
- *¿He desarrollado un network adecuado?*
- *¿Me he ocupado de evolucionar?*

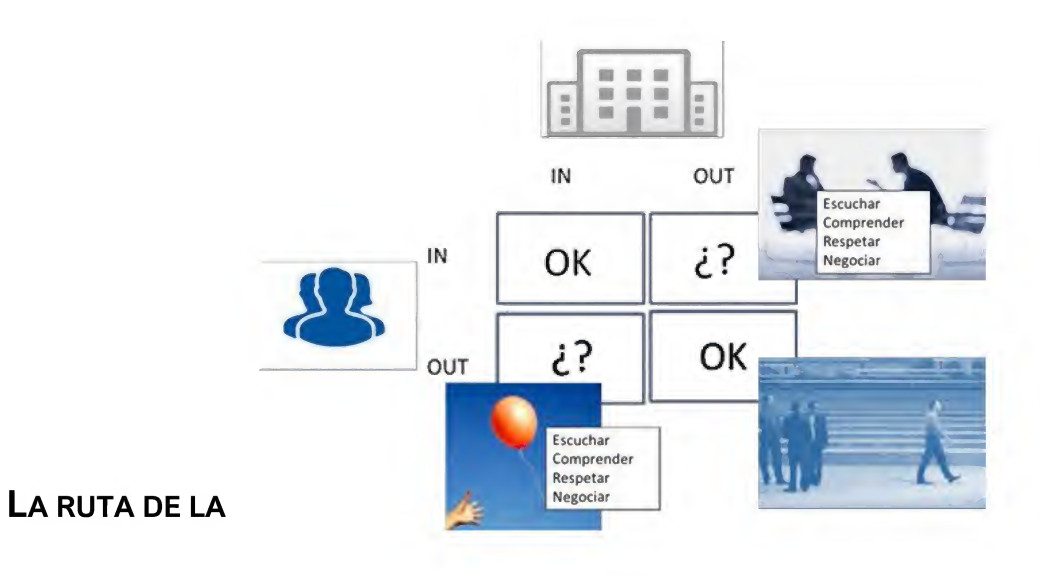
- *¿Tenemos una cultura de empresa paternalista que genera dependencia?*
- *¿Fomentamos la movilidad?*
- *¿Confundimos compromiso y dependencia?*

De hecho, un proceso de desvinculación sin conflictos, que pueda ser fuente de oportunidades para la empresa y para el empleado, será resultado de la forma en que se haya gestionado la relación en el pasado.

ESCENARIOS DE LA DESVINCULACIÓN

Los diferentes escenarios de la desvinculación requieren escuchar y comprender para evitar la situación de conflicto, que produce daños y no beneficia a nadie.

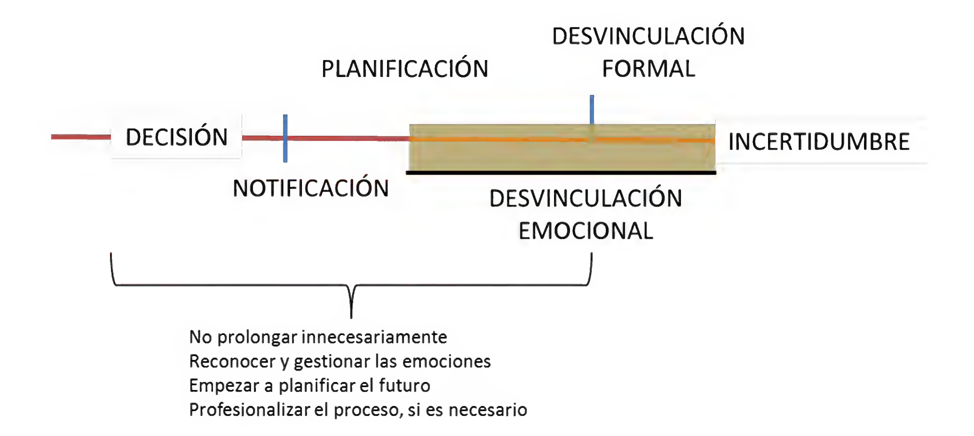
Se trata, en todos los casos, de plantear el futuro, evitando el enganche emocional al pasado. El problema viene, en gran parte, por la fuerza y la intensidad con que se viven “los colores” de la empresa: desprenderse del rol de empleado para recuperar el de persona no siempre es fácil.



LA RUTA DE LA

DESVINCULACIÓN

La desvinculación no es un momento, sino un proceso con diferentes fases y etapas que deben gestionarse adecuadamente:



Uno de los aspectos a tener muy en cuenta es el hecho de que la desvinculación emocional abarca precede y sucede a la desvinculación formal: en esta fase, la gestión de las emociones es de la mayor importancia.

¿UNA OPORTUNIDAD PARA TODOS?

1. Hemos evitado, como empresa, la dependencia excesiva, mediante la promoción de la movilidad, la empleabilidad, el foco en los resultados, etc. 
2. Hemos trabajado, como empleados, en nuestra formación y en el diseño de nuestra carrera profesional, no dejándonos arrastrar por la comodidad de un puesto. 

SI, EN ESTE CASO, LA DESVINCULACIÓN ES UNA OPORTUNIDAD PARA TODOS.



Alvarez Serrano	Joaquin	EUROP ASSISTANCE
Ballesteros Gonzalo	Mariano	GRI Renewable Industries
Celis	Begoña	TECNOCOM
Hernández Muñoz	Antonio J.	ROADIS
Marín Rodrigues	Agueda	TOTAL, ESPAÑA
Moleres	Juan	GRUPO LACTALIS IBERIA, S.A.
Ruiz	Maribel	DEOLEO
Toro	Angela	MAIO ABOGADOS
Alcazar	Ángeles	Observatorio Generación y Talento en Asociación 50 plus
Domínguez	Marimen	
Belmonte	María	El Periódico del talento
Del Caz	**Ramón**	**WiZink**
Garcia San Martin	Marta	ARS OUTPLACEMENT
Martin de la Fuente	Javier	GRUPO PERSONA
Suanzes	Juan	GRUPO PERSONA
Zas	Mónica	GRUPO PERSONA
Gallifa	Angela	IESE
Garcia Lombardia	Pilar	IESE



La amplia y profunda experiencia en la gestión de recursos humanos ha llevado a Ramón al convencimiento de que no es una función industrializable, sino más bien, la tarea de un artesano: es imprescindible dedicar tiempo, conocimiento y cariño. Respecto a la desvinculación, nos recuerda que, se quiera o no, **toda desvinculación implica un proceso de duelo que hay que pasar**: tan malo es negarlo como quedarse en él. En el transcurso de este duelo será de gran importancia el entorno: ¿has sabido cuidar los ámbitos personal y familiar?

Desde RR.HH., hay que tratar de equilibrar la relación entre el empleado y la empresa, una relación que es de por sí desequilibrada, con una parte poderosa (la empresa) y otra parte dependiente. En este sentido, Ramón prefiere hablar siempre de colaboradores más que de empleados, un término que, en su opinión, enfatiza precisamente la idea de dependencia, mientras que el concepto de colaborador enfatiza la co-creación.

El colaborador tiene que ser responsable de su propio destino. Tiene que asegurarse periódicamente de que continúa aportando valor a esa colaboración. Por parte de la empresa, una cultura paternalista impide que las personas maduren, como personas y como profesionales.

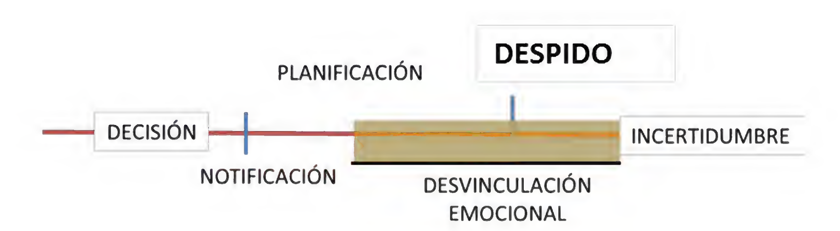
Dificultades para el cambio

Una de las primeras cuestiones que salen a debate, relacionada en gran medida con la cuestión del duelo, es la falta de movilidad característica de nuestro mercado laboral, derivada en gran medida de la propia rigidez del mercado. También influye el hecho de que en selección no se valoran o se valoran negativamente, perfiles diferentes, que hayan pasado períodos de

formación, por ejemplo, entre un trabajo y otro: se busca, y se ofrece, la linealidad ascendente, desincentivando el cambio.

Desvinculación vs despido

La desvinculación tiene un marcado componente negativo porque, en realidad, ¿no es lo mismo que un despido? ¿Estamos utilizando un eufemismo, quizás para hacer más llevadero el duelo? Al hablar de desvinculación, aunque en sentido estricto hablamos de la ruptura de la relación contractual entre empresa y trabajador, queda incluido el aspecto emocional de esa ruptura, es un concepto algo más amplio. Por esta razón, el servicio de *outplacement*, por ejemplo, debe incluir siempre, además de la recolocación, la gestión de esas emociones derivadas del duelo.



Compromiso, duelo y dependencia

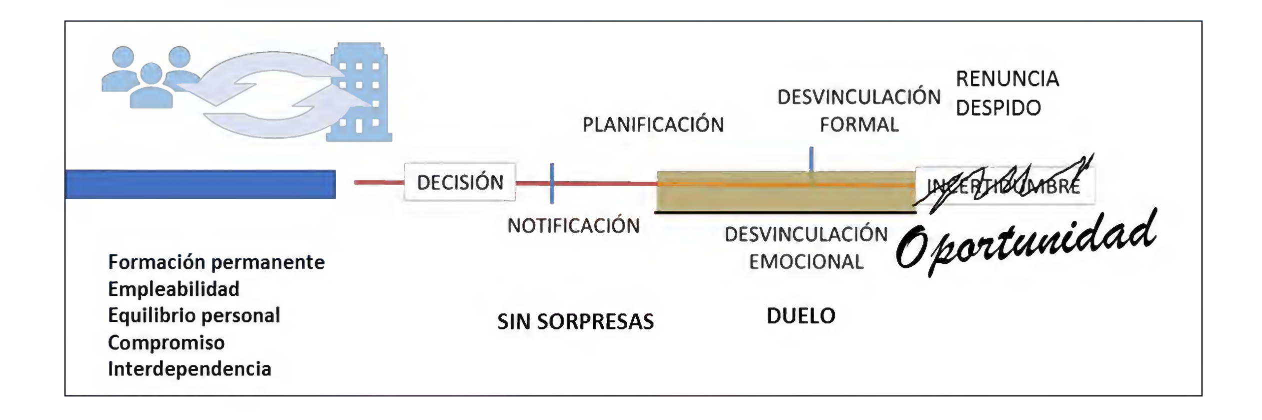
¿Es posible mitigar el duelo? El objetivo de la empresa debería ser, en este sentido, que a nadie le sorprenda el despido, en el sentido de conseguir que no exista en la cultura esa dependencia exagerada ni la sensación de estabilidad excesiva que llega a hacer pensar a los colaboradores que están ahí para siempre. El duelo de la desvinculación se agrava con la sorpresa.

Para conseguir el nivel adecuado de compromiso sin dependencia hay que trabajar desde la empresa y desde la persona:

- Desde la empresa, las tareas importantes tienen que ver con la planificación, la comunicación y la programación y tener muy presente que la dimensión emocional es estratégica.
- La persona, por su parte debe asumir la responsabilidad sobre su formación, su empleabilidad y su aportación de valor a la empresa, con su trabajo diario. Además, debe también ser responsable de su propia carrera profesional y debe ser capaz de, llegado el momento, tomar la iniciativa en la desvinculación, para buscar el siguiente paso en su carrera.

RESUMEN:

CLAVES DE UNA RUTA HACIA LA DESVINCULACIÓN COMO OPORTUNIDAD PARA TODOS



En definitiva, podemos concluir que la desvinculación puede ser una oportunidad para todos, y de hecho, lo es en la mayoría de las ocasiones. Es una oportunidad porque permite a ambas partes superar una situación de insatisfacción más o menos latente, en la que no se están cumpliendo las expectativas. En la medida en que no se han desarrollado relaciones de depndencia, se ha impulsado la empleabilidad, el empleado toma decisiones de manera madura y racional y se hace responsable de su propio desarrollo, una desvinculación no es más que un paso más en su avance.

Desde otro punto de vista, la posibilidad de desvinculación, es decir, saber que un determinado empleo no es para toda la vida (o que un empleado no estará ahí para siempre) puede ser también una oportunidad para velar cada día por mejorar la aportación de valor y la empleabilidad.

Trabajo porque me pagan y me pagan porque trabajo

La cuenta se pone a cero al comienzo de cada mes: ¿qué voy a aportar este mes?



No siempre se puede predecir qué puestos de trabajo necesitaremos en el futuro, cercano, próximo o lejano. Lo que sí sabemos es que necesitamos nuevas descripciones. ¿Ponemos nombres nuevos a lo que ya existe, buscamos nuevo talento para posiciones que serán o son obsoletas? ¿Cómo garantizar nuevos puestos? ¿Ha muerto la descripción de puestos?

El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes, la oportunidad.

Víctor Hugo

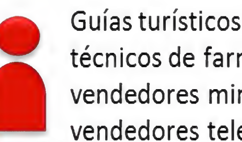
VIAJE AL FUTURO

El mercado laboral se transforma: nuevas necesidades, nuevos conocimientos, nuevos puestos… y otros muchos que tienen ya fecha de caducidad. La alarma saltó en Davos 2016, aunque ya antes lo había asegurado el Bank of América: los empleos cualificados pronto empezarán a desaparecer por el repunte de la inteligencia artificial. De acuerdo con un estudio de Bank of América, para el año 2025 los robots realizarán el 45% de las tareas de manufactura, frente al 10% actual. Y el ascenso de la inteligencia artificial sólo acelerará ese proceso, pues el número de dispositivos conectados a Internet se duplicará a 50,0000 millones en 2020.

Y a medida que los robots son más fáciles de usar, equipados con la capacidad para aprender y el reconocimiento facial y de voz, se están convirtiendo en una alternativa más viable en puestos de trabajo donde las personas atienden a los clientes.

Bank of América estimó que hay un riesgo de 90% o superior de ser reemplazado si se trabaja en los determinados oficios, mientras que la probabilidad es mucho menor en profesiones que requieren empatía, intuición y mucha interacción social:





La contrapartida parece estar en el anuncio de la aparición de nuevos empleos que hoy no existen, aunque lo cierto es que la mayoría de ellos suenan a ciencia ficción. Thomas Grey, uno de los futuristas más solicitados, director del DaVinci Institute y autor de *Communicating with the Future*, menciona hasta 165 profesiones nuevas, de las que algunas de más comprensibles son las siguientes:

- Manager del ciclo de la vida
- Ojeadores de oportunidades
- Manager de privacidad
- Especialistas en conversión de la energía
- Diseñadores de materiales de construcción
- Arquitectos e ingenieros de tráfico automatizado
- Transformadores de carreras profesionales
- Consejeros de objetivos
- Legacistas: encargados de administrar la herencia (no sólo física) de los ciudadanos.

- Diseñadores de alojamientos adaptados a su estilo de vida.
- Especialistas en envejecimiento.
- Terapeutas situacionales.
- Auxiliares de cada etapa de la vida.
- Diseñadores de homenajes.
- Proveedores de servicios a octogenarios

El torrente de artículos y publicaciones sobre los nuevos puestos de trabajo que uno puede encontrar en internet se refiere casi exclusivamente a puestos relacionados con los nuevos conocimientos y la tecnología. Pero también, y en esto acierta seguramente Grey, serán imprescindibles nuevos profesionales en el extremo opuesto, por decirlo así: expertos en ética, en emociones, en gestión de las nuevas relaciones laborales y de las relaciones hombre-máquina o psicólogos expertos en trastornos relacionados con el uso de las nuevas tecnologías.

El mismo autor predice la aparición de todo un conjunto de nuevas profesiones que el sentido común nos lleva a aceptar como más que posibles: los *desmanteladores*. Para que lo nuevo aparezca, lo viejo debe desaparecer. A poder ser, sin causar una gran perturbación en la sociedad:

- Desmanteladores del sistema penitenciario.
- Desmanteladores de hospitales y sistemas de salud.
- Desmanteladores del sistema de recaudación de impuestos.
- Desmanteladores de las agencias de gobierno.
- Desmanteladores del sistema educativo.
- Desmanteladores de universidades.
- Desmanteladores de los sistemas de seguridad aeroportuarios.
- Desmanteladores de las aduanas de los aeropuertos

REGRESO AL PRESENTE

Ahora bien, toda esta literatura, más o menos aceptable, sobre el futuro de las profesiones tiene, en general, poca aplicabilidad en el marco de la empresa, al menos de la empresa tal como la entendemos hoy. Más bien se presentan como nuevas profesiones, o, dicho de otro modo, nuevos profesionales. Este matiz es coherente con la que parece ser ya una tendencia contrastada: el aumento considerable de los profesionales independientes, especialmente aquellos con conocimientos técnicos muy específicos, que prestan sus servicios como *freelance* para un proyecto concreto, cuya duración puede ser incluso de varios años, pero manteniendo su condición de independientes. Existen ya, de hecho, *pools* internacionales de este tipo de talento.

Esta tendencia nos lleva a tomar en serio el anunciado auge de otra profesión, que esta vez sí podría enmarcarse dentro de una empresa: el coordinador de talento. Sería, en realidad, una nueva versión del recruiter, cuyo trabajo consistiría en determinar qué

conocimientos son necesarios para un determinado proyecto y captar a los mejores expertos internacionales por secciones de conocimiento, coordinando después el desarrollo y el trabajo del equipo. Esta figura tendría también muchos componentes de la que Gray denomina *oteador de talento*.

Según datos recogidos por el Observatorio para el Empleo en la Era Digital, ocho de cada 10 jóvenes de entre 20 y 30 años encontrarán un empleo relacionado con el ámbito digital en trabajos que aún no existen. Los perfiles más solicitados serán el de *growth hacker* y el de especialista en Big Data.

Growth hacker

Función: identificar nuevas formas de crecimiento de la empresa, aparte de invertir en marketing.

Perfil: Titulado en Informática, Publicidad o Marketing con especialidad en Marketing Digital. Analítico, creativo y curioso.

Especialistas en Big Data

Función: análisis de los grandes datos de una empresa y su uso como indicadores para proponer medidas y ayudar en la toma de decisiones.

Perfil: preferiblemente ingenieros o licenciados en matemáticas.

PARADA TÉCNICA: ¿DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO?

Los viajes al futuro y las predicciones sobre temas tecnológicos sobre los que el 90% de la población no tiene la menor idea es, sin duda, un ejercicio atractivo. Pero cuando este ejercicio inunda las redes y acapara titulares, parece necesario armarse con criterios, incluido el sentido común, para no perderse en el viaje y sacar conclusiones prácticas. Es de vital importancia saber exactamente de qué estamos hablando: *¿nuevas profesiones? ¿Nuevas necesidades de talento? ¿Nuevos puestos de trabajo?¿nuevos conocimientos?¿nuevos nombres para posiciones clásicas?¿nuevos perfiles para puestos antiguos?*

Nuevas profesiones ligadas a nuevos conocimientos

La aparición de nuevas profesiones ligadas a la evolución tecnológica parece un hecho cierto y aceptable. Es algo que ya ha ocurrido: antes de la aparición del primer coche, lógicamente, no existiría la profesión de mecánico de coches, ni la de vendedor de coches ni la de diseñador de interiores de coches. Esta dimensión del cambio, por tanto, es lógica y fácil de predecir. Ahora bien, estos nuevos técnicos, expertos en el uso, mantenimiento y aplicación de las nuevas tecnologías, ¿serán empleados de empresa o serán expertos independientes? Posiblemente, en una primera fase, cuando la demanda sea muy superior a la oferta, quienes tengan estos conocimientos preferirán la modalidad *freelance* y, para las empresas, poder contratarles significará una enorme ventaja competitiva. Hoy por hoy, no obstante, parece aventurado pensar que estas nuevas profesiones constituirán un nuevo tipo de puestos en las compañías, al menos de manera general.

Nuevos conocimientos ligados a puestos clásicos ya existentes

Tomemos como ejemplo el citado caso del coordinador de talento (ojeador de talento o incluso el transformador de carreras profesionales que cita Grey): ¿debemos considerar que es un nuevo puesto o más bien la evolución del talent manager o incluso, del director de recursos humanos o de selección? No cabe duda de que poner en la tarjeta de visita *Talent Seeker* o *Talent Coordinator* da empaque, pero, ¿realmente el contenido del puesto, la descripción de las tareas y los objetivos son tan diferentes?

No cabe duda de que el talento requerido ha variado, de que las herramientas de búsqueda y medición de ese talento son diferentes, pero, el contenido profundo del puesto su sentido, sigue siendo el mismo: buscar el talento que la empresa demanda. Este mismo razonamiento puede aplicarse a numerosos puestos supuestamente nuevos, en los que la única novedad –aunque importante- es el cambio en la herramienta de trabajo (virtualización).

Nuevas funciones para puestos clásicos ya existentes

Se trata de una situación similar a la anterior, pero con algunas diferencias importantes: en este caso sí hay funciones nuevas y un conocimiento nuevo y explícitamente necesario. Por ejemplo, en el departamento legal de la empresa, es muy probable que haya que asumir funciones relacionadas con el uso de Big Data, nuevas formas de relación laboral o complejidades legales derivadas de la robótica. El departamento de RR. HH. También asumirá, sin duda, nuevas funciones de orientación y asesoramiento que quizás hoy nos parecen alejadas de la realidad pero, ¿qué pensarían los responsables de personal de hace 60 años sobre los planes de conciliación? Así, por ejemplo, los temas de orientación de ciclo de vida, terceras y cuartas carreras profesionales, relaciones hombre-máquina y trastornos asociados, etc. ocuparán parte de los planes del departamento.

Como en el caso anterior, es difícil determinar si estamos ante un nuevo puesto o ante la ampliación de las funciones de un puesto ya existente. Serán necesarios, sin duda, nuevos conocimientos y nuevos set de competencias en los perfiles que ocupen estas posiciones.

GESTIONAR EL FUTURO DESDE EL PRESENTE:

Adelantarse al futuro es una buena estrategia, pero en ese viaje no debemos olvidar incorporar el sentido común y la experiencia en la mochila. Los fundamentos que han guiado la gestión de personas en las organizaciones señalan los ejes básicos de la argumentación que seguirá siendo válida: cada empresa, según su sector y su actividad, tendrá unas necesidades de talento (conocimientos, competencias y actitudes), que deberá buscar y contratar en el mercado laboral (el de las personas reales, no el de las personas futuras o ideales), además de formar y reciclar el talento que ya tiene contratado, para poder operar en condiciones óptimas de competitividad.

La definición de puestos de trabajo es una herramienta básica para poder asignar el talento a las necesidades. Nuestro viaje al futuro nos proporciona, en este sentido, más preguntas que respuestas:

1. ¿Es posible la definición de puestos, o de funciones, cuando no sabemos en qué consisten? Si esos puestos, supuestamente nuevos, no existen, sólo podremos definirlos si responden a una necesidad real y actual.

2. Ante una transformación tecnológica del calibre de la que estamos hablando, ¿cómo seremos capaces de predecir las necesidades de la empresa? Por ejemplo, se dice con frecuencia que la relación hombre-máquina va a producir una serie de riesgos y patologías pero ¿cómo dimensionar este problema? ¿Necesitará mi empresa un psicólogo experto en esta materia?

3. Suponiendo que fuéramos capaces de definir nuevos puestos y funciones para satisfacer necesidades aún desconocidas, ¿será el equipo de selección capaz de reclutar este nuevo talento, con las herramientas de que disponen?

¿Ha muerto la definición de funciones como herramienta? La pregunta queda en el aire, matizada: ¿debemos transformar la definición de funciones en una definición de necesidades? Quizás un nuevo puesto, no identificado por los expertos mencionados, sea precisamente el de "intérprete del futuro", puesto que en la antigua Grecia tenía ya una denominación: oráculo (Oracle, en ingles…).





Caballero	Gemma	ITCONIC
Castanheira	María	ABBOT LABORATORIES
Celis	Begoña	TECNOCOM
Corbella	Almudena	LATAM AIRLINES
Díaz-Varela	Begoña	ENUSA
Medrano de Olives	Carmen	UNITED TECHNOLOGIES CARRIER
Muñoz Gutierrez	Marta	TORRESOL ENERGY
Ordiola	María Inés	AJE GROUP
Perez	Maria Pilar	COFELY-GDFSUEZ
Valdes Alonso	Carmen	WOLTERS KLUWERS
Gonzalez	**Jose Antonio**	**HEWLETT PACKARD ENTERPRISE**
Martín de la Fuente	Javier	GRUPO PERSONA
García San Martín	Marta	ARS OUTPLACEMENT
García Lombardía	Pilar	IESE

Jose Antonio González, como invitado principal, abre la sesión con una expresión que es el eje mismo del debate: ***lo que hago se parece cada vez menos a lo que hacía***. El mundo digital actual, en opinión del experto, supone tres grandes transformaciones:

1. Big Data, conocimiento basado en la experiencia;
2. Accesibilidad extrema de la información: literalmente, sobre la mesa o en el bolsillo, acceso inmediato;
3. Problema de la seguridad de la información.

Estos tres elementos han transformado todo: la esfera social, la económica y, por supuesto, la laboral. Entre otras cosas, es necesario plantearse que la digitalización y la globalización han tenido una consecuencia de enorme calado, la ruptura de los tres elementos básicos del contrato de trabajo: horario, lugar de trabajo y actividad.

Respecto a este último elemento, la actividad, vinculado a la definición del puesto de trabajo, Jose Antonio señala con acierto que, si bien podemos no estar seguros de la emergencia de nuevos puestos de trabajo, **lo que sí está claro es que son necesarios nuevos perfiles**, personas capaces de comprender situaciones complejas y desarrollar criterio para discriminar la información y tomar decisiones. También se hace cada vez más evidente la necesidad de disponer de perfiles *multiconocimiento*, personas con una formación multidisciplinar que, además, están siempre en proceso de aprendizaje.

La gestión del cambio, que ya no es un deseo o una aspiración, sino una necesidad, debe incluir el marco normativo y, además, debe tener muy en cuenta el *engagement* de las personas. Los entornos de gran incertidumbre como el actual pueden crear frustración y desencanto entre los empleados. La comunicación es la tercera clave del

éxito en este proceso de cambio: determinar muy bien a quién, cómo y cuándo se comunican las cosas.

Definición de puestos, ¿en riesgo de extinción?

En este marco de actuación, con la urgencia de gestionar un cambio profundo y la necesidad de incorporar a la empresa nuevos perfiles con nuevas competencias y habilidades, la cuestión de la definición de puestos, en su sentido más tradicional, se pone de inmediato sobre la mesa. Parece existir un alto grado de consenso en señalar que la definición de puestos es cada vez más vaga, más difícil de concretar, aproximándose mucho a un "*estás aquí para lo que se pueda necesitar*". En cierto modo, el empleado *crea* su puesto de trabajo, dentro, claro está, de un cierto marco de actividad. Esta flexibilidad no está exenta de riesgos y puede producir ineficiencias: esfuerzos que se duplican, superposición de tareas, descoordinación, etc. Una parecida falta de definición encontramos en las fronteras que tradicionalmente separaban las diferentes áreas de la empresa: el entorno es ahora de mayor colaboración y cooperación.

Desajustes

No todos los protagonistas del cambio están reaccionando a la misma velocidad. La Administración y los sindicatos muestran una evolución mucho más lenta, lo que produce desajustes importantes en el triángulo empresa-regulación laboral-realidad. De hecho, muchos directores de recursos humanos y relaciones laborales se ven a sí mismos como malabaristas, tratando de equilibrar y re-equilibrar constantemente la ecuación que ajusta a sindicatos y a algunos grupos de empleados con el cambio y la transformación de la realidad de la empresa.

Viviendo con la incertidumbre

La mayor ambigüedad en la definición de las funciones de los puestos puede dar lugar, como se ha mencionado, a ineficiencias y también, por el lado del empleado, a cierta falta de foco y de objetivos claros, lo que resulta especialmente peligroso en el caso de los puestos directivos. Lo que es constante, a juicio de los expertos, es la creciente necesidad de aprender a vivir y a trabajar en un contexto de incertidumbre y contradicción. En este nuevo tablero de juego, por último, es imprescindible apelar al sentido común, la prudencia y la capacidad de discernir y separar lo que de marketing y de semántica tienen muchos cambios aparentes, de lo que realmente significa la transformación.

CONCLUSIONES

1. Los cambios en los perfiles (competencias y conocimientos) son más importantes que los cambios en la denominación de los puestos.

2. La definición de puestos debe evolucionar hacia una mayor flexibilidad, lo que provoca desajustes en un marco laboral basado en conceptos a punto de extinción, como el propio concepto de contrato o el de puesto de trabajo en su sentido industrial.

3. Hasta que todos los protagonistas ajusten su paso a la velocidad del cambio, en especial las Administraciones y los sindicatos, la posición del responsable de recursos humanos es compleja, pues debe hacer de puente entre un mundo en transformación (la realidad) y un mundo anclado en conceptos pasados.





Sabemos que el compromiso nace de la automotivación personal y esta se consigue cuando los objetivos personales están alineados con los que persigo en la empresa. ¿Somos realmente los gestores de nuestra carrera profesional? ¿Cómo gestionar la inter-dependencia de la empleabilidad entre empresa y persona? ¿Hasta qué punto la formación de empleabilidad debe ser cosa de una de las partes?

Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer ni escribir, sino aquellos incapaces de aprender, desaprender y reaprender.

A. Toffler

Los capítulos anteriores han sido un recorrido por el mapa de las relaciones entre la persona, el puesto de trabajo y la empresa. Capítulo tras capítulo, algunas ideas han ido apareciendo una y otra y vez, ideas que cristalizan en este último destino, la empleabilidad, la capacidad de una persona para incorporarse al mercado laboral y permanecer en él, aportando valor. Estas ideas son las siguientes:

1. Empresa y trabajador deben evitar establecer relaciones de dependencia excesiva del segundo respecto a la primera. La dependencia es característica del estilo de dirección paternalista, un estilo que, en su grado más extremo, nos podría recordar a las antiguas relaciones de vasallaje y que, en cualquier caso, impide el desarrollo de la plena madurez del empleado –*colaborador*, nos diría con mucha razón Ramon del Caz-, condenado así a una suerte de *eterna adolescencia dependiente*. Este empleado recibe un salario y, lo que le importa mucho más, seguridad a cambio de renunciar a su evolución.

2. Este contexto de dependencia excesiva promovida y consentida es difícil de mantener en el siglo XXI: el contrato psicológico que la sustenta se ha roto. Al colaborador no le queda más remedio que madurar, asumir la responsabilidad de su destino, su formación, su carrera profesional y, por supuesto, su empleabilidad.

3. Ante el cambio de cualquier tipo, los individuos pueden reaccionar básicamente de tres formas:

a. Pueden negar el cambio

b. Pueden aceptar el cambio, pero no asumirlo, sino actuar como meros observadores y cronistas del mismo.

c. Pueden prever el cambio, sumarse a la transformación y adoptar las medidas necesarias para, en la medida de lo posible, liderarlo.

La relación de la persona con el entorno laboral –empresa y puesto de trabajo- debe transformarse para dar respuesta a las nuevas necesidades productivas. Todos los aspectos de esta relación son impactados por el cambio: aspectos económicos, emocionales, formales, etc. En este contexto, la empleabilidad aparece como una característica de gran valor y relevancia para la persona: es *su* capacidad para entrar y permanecer en el mercado laboral. Desde ciertas perspectivas se aborda la empleabilidad como equivalente a la formación o como problema exclusivo de las universidades e instituciones docentes. También es frecuente la crítica a las empresas que no invierten en la empleabilidad de sus trabajadores. La pregunta que encabeza este último tramo resulta de lo más oportuna: ¿de quién es la responsabilidad de la empleabilidad?

Desde hace algunos años es habitual oir hablar de empleabilidad en dos contextos muy diferentes. En primer lugar, y de forma muy notable, se habla de empleabilidad en el entorno del empleo (desempleo) juvenil. La empleabilidad aquí es una especie de

amalgama de habilidades, conocimientos, competencias y actitudes mezcladas sin criterios con consejillos, técnicas y trucos para ser el vencedor en la carrera por el puesto anunciado. Los jóvenes –se suele afirmar- salen al mercado con una *empleabilidad muy baja* por culpa de las universidades y de la inadecuación del sistema educativo a las necesidades del sistema productivo.

El segundo contexto en el que también es frecuente hablar de empleabilidad es el extremo opuesto del abanico laboral: los mayores de 50, que se quedan obsoletos, y *pierden empleabilidad*, casi siempre por culpa de empresas que no se preocupan de su actualización (como si de un software se tratase).

Pero, ¿es realmente la empleabilidad, responsabilidad de la empresa? ¿Tiene sentido contribuir a la empleabilidad de tus propios empleados? La conocida respuesta "peor será si no les formas y se quedan" no parece ser suficiente en un entorno con cifras de paro como las actuales.

PERO, ¿QUÉ ES LA EMPLEABILIDAD?

Antes que nada parece necesario detenernos en algunas definiciones básicas, porque empleabilidad no es exactamente lo mismo que formación, aunque pueda incluirla. A partir de ahí, podremos ir construyendo las claves del debate sobre la cuestión.

Un primer vistazo rápido a Google nos puede llevar a la falsa idea de que la empleabilidad se refiere casi exclusivamente a los jóvenes y, en especial, a aquellos que intentan acceder a su primer empleo, como se ha comentado. El sentido común y una búsqueda mucho más profunda nos llevan al camino correcto, una definición más profunda de la empleabilidad **como la capacidad de incorporarse y permanecer en el mercado laboral mediante el desarrollo y la puesta en valor de conocimientos, capacidades y actitudes que se adaptan al cambio permanente**[iii]. De esta definición podemos deducir varias cosas:

1. Que la empleabilidad no tiene edad. Está claro que los jóvenes que aterrizan en el mercado laboral deben preocuparse por su empleabilidad, pero ni más ni menos que cualquier persona que forme parte de la población activa.

2. Que es un área de trabajo permanente. Como muy acertadamente señala esta definición, es la capacidad de incorporarse *y permanecer* en el mercado laboral. Con la empleabilidad nos pasa lo mismo que con Santa Bárbara: nos acordamos de ella cuando truena o, en este caso, cuando vemos en el aire nuestro puesto de trabajo. Viene entonces la carrera por aprender inglés, dominar las *digital skills* (o sea, abrirse una cuenta de twitter), actualizar CV y Linkedin y, ya está, ya hemos trabajado en nuestra empleabilidad. Nada más lejos de la realidad: la empleabilidad, por desgracia para muchos, no se improvisa. Es más bien una actitud de permanente aprendizaje y adaptación al cambio.

3. **Que la empleabilidad no sólo debe aparecer en nuestra vida cuando necesitamos encontrar un empleo**: debemos trabajar en ella cada día para ser empleables en nuestro actual puesto. En este sentido, la empleabilidad

apunta directamente a nuestra competitividad como profesionales, a nuestra aportación de valor.

FORMACIÓN Y EMPLEABILIDAD

La empleabilidad está estrechamente, como es lógico, al empleo. La OIT estableció que «abarca las calificaciones, conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes periodos de su vida» (Resolución sobre el Desarrollo de Recursos Humanos. Párrafo 9).

Esas calificaciones, conocimientos y competencias constituyen, en principio, la base de la formación para la empleabilidad. La forma de adquirirlos, es decir, el modelo formativo subyacente, suele ser, en la mayoría de los casos, un amplio repertorio de píldoras formativas, generalmente inconexas, que el empleado va acumulando, dando por hecho que la formación así adquirida ha sido asimilada e interiorizada.

Este es el contexto en el que suelen moverse quienes defienden que la responsabilidad de la formación y la empleabilidad de los trabajadores es exclusiva de la empresa: en realidad, se está confundiendo *responsabilidad* con *financiación*. La eficacia de este marco de formación y empleabilidad es más que dudoso y no son pocos los casos en los que desde la dirección de RR.HH. se tiene que impulsar a los empleados a realizar cursos de distinto tipo. La formación para la empleabilidad se ha convertido, por desgracia, en un menú bastante cerrado, dirigido casi en exclusiva a desempleados, y que suele presentarse junto a un ranking de las competencias y habilidades más solicitadas por las empresas (rankings bastante poco rigurosos, por cierto).

CARRERA PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD

Fuera del marco descrito, la cuestión sobre la responsabilidad sobre la empleabilidad abre la puerta al ámbito de la carrera profesional, donde el profesional recupera un papel activo y protagonista. No sólo hay que conseguir entrar en el mercado laboral sino que hay que mantenerse y, en la mayoría de los casos, ese mantenerse pasa por diseñar con acierto una carrera profesional que de respuesta a las aspiraciones personales y profesionales y a las necesidades del mercado laboral.

Hasta hace no muchos años, un buen ejemplo de carrera profesional sería sin duda Alfonso Escámez, el banquero que pasó de botones a presidente. Esa era la aspiración oculta (o no tan oculta) de la mayoría de los españoles en los años 70 y 80. En 2016 una situación de este tipo es prácticamente inimaginable. La carrera profesional incluye necesariamente el paso por diferentes posiciones y por diferentes empresas, e incluso por diferentes sectores. Su construcción es, por tanto, bastante más compleja.

La empleabilidad del señor Escamez –tomado como ejemplo representativo de una situación- seguramente se fue construyendo con la práctica, la observación y algún que otro curso: estas personas eran sobre todo *conocedores del negocio*. La situación actual es muy diferente: además de conocer el negocio, las personas empleables

deben conocer muy bien sus fortalezas, aquello que les permite aportar un valor diferencial y también dónde va a ser necesario ese valor. Las diferentes fases de la carrera profesional no son necesariamente escalones hacia arriba: pueden ser pasos horizontales que sirven a la persona para adquirir o mejorar algunas de estas competencias o habilidades clave y, de ese modo, mejorar su empleabilidad.

En definitiva, la empleabilidad en el marco de la carrera profesional actual es más parecida a una estrategia de marketing personal que al catálogo de formaciones habitual. Siendo así, planteamos una de las preguntas clave enunciadas al comienzo de estas páginas*: ¿somos realmente los gestores de nuestra carrera profesional?*

En este punto, estas son algunas preguntas relevantes para iniciar el debate sobre la cuestión:

> 1. ¿Qué impulsa a los empleados a querer mejorar su empleabilidad? En condiciones normales, sin nubarrones en forma de crisis en el horizonte, ¿qué puede mover a un empleado a dedicar parte de su tiempo a mejorar su empleabilidad?
>
> 2. ¿Es lógico pedir a la empresa que impulse y empuje a los empleados a vigilar y mejorar su empleabilidad, como hace con ciertos indicadores de salud? Si es así, ¿debería ser la empresa la que señalara en qué dirección debe mejorar dicha empleabilidad?
>
> 3. ¿O se trata, por el contrario, de un ámbito personal, en el que el empleado debe tomar sus propias decisiones e ir evolucionando según sus previsiones respecto al mercado laboral? En ese caso ¿qué papel debe adoptar la empresa? ¿Debe simplemente permitirlo? ¿Impulsarlo, premiarlo? ¿Financiarlo?







Alonso de Velasco y Esteban	Alvaro	AZUCARERAS REUNIDAS DEJAEN	DRH
Caballero	Gemma	ITCONIC (antes Telvent)	DRH
Cervera Soto	Teresa	GRUPO BODYBELL	DRH
Fierro	Alicia	PETRO CORNER	Dtra. Org. Y Personas
Garcia Moral	Cristina	SONAE	DRH
Gómez	Rafael	ACCELYA Group	Global Head of HR
Guareño	Marita	GALDERMA	DRH Iberia
Lasa	Beatriz	NEC IBÉRICA	HRM for Spain and Portugal
Losada Villan	Marga	Grupo Molina	DRH
Martin-Luquero	Beatriz	MSD	HR Leader MSD Spain & Portugal
Mateos	Zulema	FCC	Jefe Gestión del Talento
Ogando Garcia	Alberto	GENERALI	DRH
Pinto	David	GRUPO ID LOGISTICS	DRH
Saldaña	Enrique	JOHN DEERE	DRH
Gómez	**Blanca**	**Microsoft**	**Talent Acquisition Director West Europe**
Garcia San Martín	Marta	Ars Outplacement	
Martín de la Fuente	Javier	Grupo Persona	
Arribas	J. Manuel	Grupo Persona	
Suanzes	Juan	Ars Outplacement	
Navarro	Jesús	Grupo Persona	
Pin	Jose Ramon	IESE	
Garcia Lombardia	Pilar	IESE	

Blanca quiere iniciar su intervención respondiendo a las preguntas planteadas:

1. ¿Qué impulsa a los empleados a querer mejorar su empleabilidad?

- Lo que más impulsa a los empleados a mejorar su empleabilidad es la cultura de la empresa. En Microsoft, el primero que lo impulsa es el CEO. Aprender constantemente y aprender de los fracasos.
- Política global por la que se renueva constantemente la plantilla: alrededor de un 5% o un 10% de personas que han quedado desposicionadas. Esta política te obliga a estar muy al día y a ser muy empleable.
- Velocidad: no hay opción a quedarse parado en empleabilidad

2. ¿Es lógico pedir a la empresa que impulse y empuje a los empleados a vigilar y mejorar su empleabilidad, como hace con ciertos indicadores de salud? Si es así, ¿debería ser la empresa la que señalara en qué dirección debe mejorar dicha empleabilidad?

"MICROSOFT NO HACE BABYSITTING"

La responsabilidad es del empleado. La empresa facilita y crea herramientas.

3. ¿O se trata, por el contrario, de un ámbito personal, en el que el empleado debe tomar sus propias decisiones e ir evolucionando según sus previsiones respecto al mercado laboral? En ese caso ¿qué papel debe adoptar la empresa? ¿Debe simplemente permitirlo? ¿Impulsarlo, premiarlo? ¿Financiarlo?

Así Se aprende (y se aprendía) en Microsoft:



Aprender con otros y de otros, es la forma de aprender que cada vez se utiliza más y con mejores resultados en Microsoft. La plantilla se siente útil y es muy eficiente: evita empezar de cero en determinados proyectos.

Esta forma de aprender sigue aumentando y evolucionando. Se ha introducido una novedad muy importante: aprender de otros también fuera de Microsoft. Se trata de una forma de desarrollo de talento multicompañía: formación abierta dentro de un grupo de empresas. Van a seguir creciendo las alternativas multiempresa.

La empresa puede crear entornos que impulsen el desarrollo de la empleabilidad. Dar flexibilidad a la hora de trabajar, meses sabáticos o nuevas formas de contratación que permitan trabajar para varios empleadores son algunas iniciativas muy útiles en este sentido.

El debate pone de manifiesto un amplio consenso respecto a las ideas lanzadas por Blanca. De forma sintética, las conclusiones de este diálogo fueron las siguientes:

- La decisión sobre empleabilidad depende en gran medida del empleado, pero la empresa puede y debe proporcionar los medios adecuados e impulsarla.
- Mejorar la empleabilidad de la plantilla es bueno para todos, también para la empresa, con independencia de que los trabajadores se queden o se marchen. También mejora la marca de la compañía.
- La cultura de la empresa es clave: el estilo de liderazgo debe impulsar el aprendizaje permanente, la ambición y la curiosidad. Liderazgo inspirador.
- Es importante crear espacios y momentos para el diálogo uno a uno sobre empleabilidad: hay que saber lo que las personas quieren y lo que piensan.

¿Qué puede hacer la empresa para impulsar la empleabilidad?

- Revisar su cultura: debe ser una cultura del aprendizaje
- Gestionar desde la confianza
- Flexibilidad

Empleabilidad = elección = libertad

[i] Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. Academy of Management Review, 23, 341−353.

Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. Human Relations, 49, 1395−1417.

Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicismin the workplace: Some causes and effects. Journal of Organizational Behaviour, 18(5), 449−469.

[ii] Bunting, M. (2004). Willing slaves, how the overwork culture is ruling our lives. London: Harper Collins.; Feldman, D. C. (2000). The Dilbert syndrome. The American Behavioral Scientist, 43(8), 1286−1300.

[iii] El Blog de CaixaBank, goo.gl/Rrd2e4